



Tilburg University

Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het Nederlandse MKB

de Kok, J.M.P.; Ruis, A.; Oerlemans, L.A.G.

Publication date:
2008

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):

de Kok, J. M. P., Ruis, A., & Oerlemans, L. A. G. (2008). *Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het Nederlandse MKB*. (Publieksrapportages; No. A200814). EIM/ Universiteit van Tilburg.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het Nederlandse MKB

dr. J.M.P. de Kok (EIM)
A. Ruis Msc. (EIM)
prof. dr. L.A.G. Oerlemans (UvT)

Zoetermeer, november 2008



ISBN: 978-90-371-0989-4

Bestelnummer: A200814

Prijs: € 35,-

Dit onderzoek is mede gefinancierd door het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap.

Voor alle informatie over MKB en Ondernemerschap: www.ondernemerschap.nl

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM bv. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM bv. EIM bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM bv. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM bv. EIM bv does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1 Inleiding	7
2 Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het MKB	11
2.1 Een definitie van tijdelijke samenwerkingsverbanden	11
2.2 Het aantal tijdelijke samenwerkingsverbanden	13
2.3 De omvang van tijdelijke samenwerkingsverbanden	14
3 De keuze voor tijdelijk samenwerken	17
3.1 Redenen voor deelname aan een tijdelijk samenwerkingsverband	17
3.2 De rol van de concurrentiestrategie	18
3.3 De belangrijkste taak van tijdelijke samenwerkingsverbanden	18
4 De tijdelijkheid van tijdelijke samenwerkingsverbanden	21
4.1 Aard van de tijdelijkheid	21
4.2 Duur van de tijdelijkheid	21
4.3 Continuïteit in tijdelijkheid	22
5 Enkele structuurkenmerken van tijdelijke samenwerkingsverbanden	25
5.1 De betrokken organisaties	25
5.2 Het management van tijdelijke samenwerkingsverbanden	26
5.3 De taakverdeling tussen de betrokken organisaties	26
5.4 De interne communicatie	28
6 Werkt het?	29
7 Tot slot	31
Bijlage	
I De kans op deelname aan een tijdelijk samenwerkingsverband	33

Samenvatting

Wat zijn tijdelijke samenwerkingsverbanden?

Bedrijven opereren niet in een vacuüm, maar hebben talloze relaties met andere organisaties. Bijvoorbeeld met klanten en toeleveranciers, maar vaak ook met andere bedrijven, instellingen en organisaties. Deze relaties draaien vaak om de een of andere vorm van samenwerking.

De samenwerking tussen bedrijven kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Een van deze manieren is door middel van samenwerkingsverbanden die tijdelijk zijn. Met *tijdelijk* bedoelen we dan, dat aan het begin van de samenwerking bekend is wanneer de samenwerking weer beëindigd wordt. Om precies te zijn: er is sprake van een tijdelijk samenwerkingsverband wanneer twee of meer zelfstandige organisaties samenwerken aan het uitvoeren van een bepaalde taak of het realiseren van een bepaald doel, waarbij vooraf is afgesproken wanneer deze samenwerking zal aflopen. Bovendien moet gelden dat alle betrokken partijen een deel van het risico dragen.

Over deze specifieke vorm van samenwerking is nog zo goed als niets bekend. Dit rapport brengt hier verandering in. Het beperkt zich hierbij tot tijdelijke samenwerkingsverbanden waar MKB-bedrijven bij zijn betrokken.

De cijfers in dit rapport zijn op de volgende twee databronnen gebaseerd: het MKB-Beleidspanel (een representatief panel van ongeveer 2000 bedrijven met 1 tot 100 werkzame personen) en een telefonische enquête over tijdelijke samenwerkingsverbanden (een niet-representatief onderzoek onder 1500 bedrijven met 1–250 werknemers in dienst).

Ruim 90.000 MKB-bedrijven betrokken bij tijdelijke samenwerkingsverbanden

In Nederland zijn ongeveer 90.000 MKB-bedrijven betrokken bij één of meerdere tijdelijke samenwerkingsverbanden. Dit komt neer op 17% van het MKB (met 1 tot 100 werknemers in dienst). Dit percentage varieert tussen sectoren en grootteklassen.

De omvang van tijdelijke samenwerkingsverbanden kan behoorlijk variëren. Aan de ene kant zijn er tijdelijke samenwerkingsverbanden die door twee organisaties worden aangegaan, voor hooguit een half jaar, waarbij maximaal 5 werknemers betrokken zijn. Tijdelijke samenwerkingsverbanden kunnen echter ook door meer dan 10 organisaties worden aangegaan, langer dan 10 jaar duren en/of de inzet van meer dan 100 werknemers vergen.

Tijdelijke samenwerkingsverbanden als permanente werkwijze

Voor sommige bedrijven is een tijdelijk samenwerkingsverband een eenmalige exercitie. Er zijn echter ook bedrijven waarvoor tijdelijk samenwerken een permanent onderdeel van de bedrijfsvoering is geworden. Zo was 14% van de onderzochte bedrijven ten tijde van het onderzoek bij meer dan 10 verschillende tijdelijke samenwerkingsverbanden betrokken.

Innovatie speelt belangrijke rol

MKB-bedrijven kunnen verschillende redenen hebben om aan een tijdelijk samenwerkingsverband mee te doen: om te innoveren, om de omzet te verhogen, om het netwerk uit te breiden, om nieuwe kennis op te doen of om toegang tot nieuwe markten te krijgen. Elk van deze redenen is door 33% tot 46% van de ondervraagde bedrijven genoemd. Innovatie is hiervan de meest genoemde reden.

Dat innovatie een belangrijke rol speelt, blijkt ook uit het volgende: bedrijven met een innovatieve bedrijfsstrategie kiezen vaker voor tijdelijke samenwerkingsverbanden dan minder op innovatie gerichte bedrijven.

Tevredenheid over tijdelijke samenwerking lijkt groot

De voor dit onderzoek onderzochte bedrijven blijken voor het grootste deel tevreden (57%) tot zeer tevreden (39%) te zijn over wat de deelname aan het tijdelijk samenwerkingsverband hun tot nu toe heeft opgeleverd.

Bedrijven die meer ervaring hebben met het soort werkzaamheden of taken waarvoor het tijdelijke samenwerkingsverband is aangegaan, zijn vaker zeer tevreden dan bedrijven waarvoor de belangrijkste taak van het tijdelijk samenwerkingsverband een unieke taak is (46% respectievelijk 32% van deze bedrijven is zeer tevreden).

1 Inleiding

Het belang van samenwerking

Bedrijven opereren niet in een vacuüm, maar hebben talloze relaties met andere organisaties. Bijvoorbeeld met klanten en toeleveranciers, maar vaak ook met andere bedrijven, instellingen en organisaties. Deze relaties draaien vaak om de een of andere vorm van samenwerking.

Over samenwerking tussen (MKB-)bedrijven is al het nodige bekend¹. Dit betreft doorgaans samenwerkingsverbanden die voor onbepaalde termijn worden aangegaan. Hierbij valt te denken aan franchiserelaties, spin-off relaties, deelname in een inkoop- of verkooporganisatie en deelname in een branchevereniging. Bedrijven kunnen daarnaast ook *tijdelijke* samenwerkingsverbanden aangaan. Met *tijdelijk* bedoelen we dan, dat aan het begin van de samenwerking bekend is wanneer de samenwerking weer beëindigd wordt. Dat kan op een vooraf afgesproken datum zijn, of bij de afronding van een specifieke taak.

Bedrijven werken niet voor niets samen. Door samen te werken met andere organisaties kunnen doelen bereikt worden die een bedrijf niet alleen zou kunnen bereiken. Bijvoorbeeld omdat afzonderlijke organisaties niet over de benodigde kennis en/of capaciteit beschikken om een bepaald project uit te kunnen voeren, of omdat door samenwerking de risico's over de deelnemende bedrijven gespreid kunnen worden. Samenwerking met mensen van andere organisaties kan ook de inkoopactiviteit bevorderen: als mensen los komen van hun vaste omgeving en hun vaste contacten binnen het eigen bedrijf, komen ze ook los van de vastgeroeste denkpatronen binnen dat bedrijf en zijn ze vaak creatiever.

Deze voordelen van samenwerking zijn voor tijdelijke samenwerkingsverbanden wellicht nog sterker dan voor overige vormen van samenwerking. De tijdelijke aard van de samenwerking kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat de samenwerking efficiënter verloopt, onder andere door de druk van de deadline (die bij tijdelijke samenwerkingsverbanden vrijwel altijd aanwezig is).

Gebrek aan kennis over tijdelijke samenwerkingsverbanden

Over het hoe en waarom van tijdelijke samenwerkingsverbanden is zowel nationaal als internationaal nog bijzonder weinig bekend. Dit is voor EIM en het departement Organisatiewetenschappen van de Universiteit van Tilburg aanleiding geweest om in 2006 een gezamenlijk onderzoek op te zetten naar het hoe en waarom van tijdelijke samenwerkingsverbanden. In dit rapport worden de eerste resultaten van dit onderzoek gepresenteerd.

¹ Eerdere EIM-studies over samenwerking zijn bijvoorbeeld 'Kansrijker door samenwerking' (2003), 'Samenwerking loont' (2004) en 'Samen naar een concurrerend business model' (2004).

Over tijdelijke samenwerkingsverbanden is nog maar weinig bekend, en zeker niet over de rol en positie van MKB-bedrijven daarbij. Het doel van dit rapport is om onze kennis hierover te vergroten. Dit doen we door relevante basisinformatie te presenteren over tijdelijke samenwerkingsverbanden waarbij MKB-bedrijven zijn betrokken.

Dit rapport is het eerste in een reeks van publicaties die EIM en/of het departement Organisatiwetenschappen van de Universiteit van Tilburg aan dit onderwerp zullen besteden. Zo zal in het voorjaar van 2009 een wetenschappelijk boek over tijdelijke samenwerkingsverbanden gepubliceerd worden. In dit boek¹ wordt een overzicht gegeven van de huidige wetenschappelijke kennis over dit onderwerp. Daarnaast zal EIM in de komende jaren nog een aantal publieksrapportages aan dit onderwerp wijden.

Onderzoeksaanpak

De basisinformatie die in dit rapport wordt gepresenteerd, is gebaseerd op twee verschillende databronnen: het MKB-Beleidspanel en een telefonische enquête over tijdelijke samenwerkingsverbanden.

Het MKB-Beleidspanel is een representatief panel van bedrijven met 1 tot 100 werkzame personen. In het MKB-Beleidspanel zijn enkele vragen opgenomen om vast te stellen of bedrijven al dan niet aan een tijdelijk samenwerkingsverband deelnemen². Het representatieve karakter van het MKB-Beleidspanel geeft ons de mogelijkheid om een betrouwbare inschatting te maken van het percentage MKB-ondernemingen dat bij tijdelijke samenwerkingsverbanden is betrokken.

Om gedetailleerde informatie over tijdelijke samenwerkingsverbanden te verzamelen, hebben we in het najaar van 2006 een telefonische enquête over dit onderwerp gehouden. Hieraan hebben 1500 bedrijven (met 1 tot 250 werknemers) meegewerkt. Het doel van deze enquête was om inzicht te krijgen in het hoe en waarom van tijdelijke samenwerkingsverbanden. Hiervoor is het nodig om voldoende bedrijven te identificeren die daadwerkelijk bij (minstens) een tijdelijk samenwerkingsverband betrokken zijn. De enquête is daarom met name gericht op bedrijven uit sectoren en grootteklassen waarvan we op voorhand verwachtten dat er veel tijdelijke samenwerkingsverbanden voorkomen. Zo zijn er relatief veel bedrijven benaderd uit de bouw, specifieke industriesectoren³, consultancy-bedrijven en theater-, media- en entertainmentbedrijven. Ook bedrijven met 50 of meer werknemers zijn oververtegenwoordigd. Door deze specifieke samenstelling van de steekproef zijn er bijna 400 bedrijven geïdentificeerd (396) die bij een of meerdere tijdelijke samenwerkingsverbanden betrokken waren. De meeste tabellen in dit rapport zijn gebaseerd op de antwoorden van deze bedrijven. Deze specifieke samenstelling zorgt er echter ook voor dat de steekproef niet representatief is voor het Nederlandse bedrijfsleven.

¹ De titel van dit boek wordt 'Temporary Organizations: Prevalence, Logic and Effectiveness' (2009: Edward Elgar).

² Het betreft hier de laatste meting van het panel in 2006.

³ Het betreft de sectoren papier, olie, chemie, plastics, glas, metaal en machines.

Structuur van dit rapport

Na de inleiding begint dit rapport met een uitleg van het begrip 'tijdelijk samenwerkingsverband'. Hierna laten we zien hoeveel bedrijven uit het Nederlandse MKB bij een of meerdere tijdelijke samenwerkingsverbanden zijn betrokken en hoe groot (of klein) deze samenwerkingsverbanden zijn. In hoofdstuk 3 staat de keuze voor tijdelijke samenwerkingsverbanden centraal: waarom nemen kleine of middelgrote bedrijven aan tijdelijke samenwerkingsverbanden deel, in hoeverre hangt deze keuze samen met de gehanteerde concurrentiestrategie, en wat is de belangrijkste taak van het tijdelijke samenwerkingverband.

Het belangrijkste kenmerk van tijdelijke samenwerkingsverbanden is misschien wel de tijdelijkheid ervan. In hoofdstuk 4 worden de aard en duur van de tijdelijkheid besproken. Ook gaan we na of er bedrijven zijn waarvoor tijdelijke samenwerking zo belangrijk is geworden dat het tijdelijk samenwerken als een permanente factor in de bedrijfsvoering gezien kan worden.

Vervolgens worden een aantal structuurkenmerken van tijdelijke samenwerkingsverbanden besproken: wat voor organisaties zijn erbij betrokken, hoe is het management van tijdelijke samenwerkingsverbanden georganiseerd, hoe ziet de taakverdeling tussen de betrokken bedrijven eruit en hoe vindt de interne communicatie plaats? In hoofdstuk 6 bespreken we hoe tevreden de deelnemende bedrijven zijn.

Dit onderzoek geeft een eerste inzicht in tijdelijke samenwerkingsverbanden waarbij MKB-bedrijven zijn betrokken. Een verkennend onderzoek hoort niet alleen vragen te beantwoorden, maar ook nieuwe vragen op te roepen. Ons onderzoek is hier geen uitzondering op. In het afsluitende hoofdstuk bespreken we enkele van deze nieuwe vragen.

2 Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het MKB

2.1 Een definitie van tijdelijke samenwerkingsverbanden

De naam zegt het al: tijdelijke samenwerkingsverbanden zijn samenwerkingsverbanden die tijdelijk zijn. Maar wat verstaan we nu precies onder samenwerking en wanneer is die tijdelijk? In deze paragraaf beginnen we met een bespreking van beide begrippen. Aan het einde van deze paragraaf geven we enkele voorbeelden van tijdelijke samenwerkingsverbanden.

Samenwerking

Mensen en organisaties kunnen op allerlei manieren samenwerken. De samenwerking kan formeel of informeel van aard zijn, en samenwerking kan plaatsvinden binnen organisaties en tussen organisaties. In dit onderzoek beperken we ons tot samenwerkingsverbanden tussen organisaties (zogeheten inter-organisationale samenwerkingsverbanden), waarbij minstens één bedrijf uit het MKB betrokken is.

Wat moeten we onder samenwerking tussen bedrijven verstaan? In 2003 heeft de Raad voor Zelfstandig Ondernemerschap (RZO) met EIM onderzoek gedaan naar samenwerking door MKB-bedrijven¹. In dit onderzoek was sprake van samenwerking:

- wanneer bedrijven met grote regelmaat zaken deden met steeds dezelfde ondernemers of ondernemingen,
- waarbij de bedrijven zelf deze relaties als vorm van samenwerking beschouwden,
- en deze samenwerking tot de kernactiviteiten van de onderneming behoorde.

Uitgaand van deze definitie werkte rond 2002 70% van de kleine bedrijven (0 tot en met 9 werknemers) en 84% van de middelgrote bedrijven (10 tot en met 99 werknemers) samen. Samenwerking kwam in alle sectoren voor, alhoewel in de transportsector beduidend minder werd samengewerkt dan in de overige sectoren.

Een opvallend kenmerk van deze definitie is dat eenmalige samenwerking wordt uitgesloten: samenwerking vereist de betrokkenheid van steeds dezelfde ondernemers of ondernemingen. Aan de aard, de duur en het doel van de samenwerking worden echter geen eisen gesteld. Nauwe relaties tussen opdrachtgevers en leveranciers kunnen hierdoor ook als vorm van samenwerking worden opgevat.

Voor dit onderzoek kiezen we een andere benadering. Enerzijds laten we de eis los, dat samenwerking steeds met dezelfde partners moet plaatsvinden. Samenwerking kan in onze optiek ook eenmalig zijn. Anderzijds stellen we wel een eis aan de aard en het doel van de samenwerking: organisaties moeten samenwerken aan de uitwerking van een bepaalde taak en/of het bereiken van een bepaald

¹ Rosenbrand, M.E., F.R. Dirks en J. Meijaard (2003), 'Kansrijker door samenwerking; kenmerken en resultaten van samenwerking door kleine ondernemingen', EIM Publieksrapportage A200307, Zoetermeer: EIM.

doel, waarbij alle partijen een deel van het risico dragen. Anders gezegd, het betreft risicodragende en doelgerichte samenwerking.

Volgens de door ons gehanteerde definitie van samenwerking werkte in 2006 42% van de kleine bedrijven en 61% van de middelgrote bedrijven samen met andere organisaties¹. Deze percentages zijn beduidend lager dan in het eerdere onderzoek van RZO en EIM. Beide onderzoeken hebben dezelfde onderzoeksmethode gebruikt (een telefonische enquête onder deelnemers van het MKB-Beleidspanel), dus dit biedt geen verklaring voor het verschil in de gevonden percentages. Het lijkt ook niet aannemelijk dat er tussen 2002 en 2006 zoveel veranderd is. De meest waarschijnlijke verklaring is daarom dat het te maken heeft met de verschillende manieren waarop samenwerking gedefinieerd is. Er zijn kennelijk veel bedrijven die regelmatig zaken doen met dezelfde ondernemers of ondernemingen, zonder dat hierbij sprake is van het samen werken aan de uitwerking van een bepaalde taak en/of het bereiken van een bepaald doel. Denk hierbij met name aan opdrachtgevers die nauwe banden met hun leveranciers hebben (en vice versa).

Tijdelijk

Het begrip 'tijdelijk' kan op twee verschillende manieren geïnterpreteerd worden. De eerste manier is 'niet langer dan een bepaalde duur'. Een nadeel van deze interpretatie is dat er geen objectieve criteria zijn om te bepalen wat deze maximale 'bepaalde duur' zou moeten zijn. Zouden tijdelijke samenwerkingsverbanden maximaal 0,5 jaar mogen duren, of zou je de grens bij 1 of 2 jaar moeten leggen? Het antwoord op deze vraag is niet duidelijk, zodat dit geen werkbare definitie van tijdelijke samenwerkingsverbanden oplevert.

Een alternatieve interpretatie van 'tijdelijk' is, dat de duur van de samenwerking beperkt is. Een tijdelijk samenwerkingsverband is dan een samenwerkingsverband waarvan bij het begin al bekend is wanneer het zal aflopen. Dat kan na verloop van een bepaalde tijd zijn (bijvoorbeeld over 1 jaar, of eind 2010), of zodra de belangrijkste taak van het tijdelijk samenwerkingsverband is afgerond. In het eerste geval spreken we van tijdgerelateerde beëindiging, in het tweede geval van taakgerelateerde beëindiging.

In dit onderzoek gaan we uit van de tweede interpretatie van het begrip 'tijdelijk'.

Tijdelijke samenwerkingsverbanden

Nu duidelijk is wat we verstaan onder samenwerking en wat we met tijdelijk bedoelen, kunnen we een definitie van tijdelijke samenwerkingsverbanden geven:

Er is sprake van een tijdelijk samenwerkingsverband wanneer twee of meer organisaties samenwerken aan het uitvoeren van een bepaalde taak of het realiseren van een bepaald doel, waarbij vooraf is afgesproken wanneer deze samenwerking zal aflopen, en waarbij alle partijen een deel van het risico dragen.

¹ In de volgende paragraaf gaan we uitgebreider op het aantal tijdelijke samenwerkingsverbanden in.

Zoals we in de volgende hoofdstukken zullen zien, komen tijdelijke samenwerkingsverbanden in allerlei soorten en maten voor. Wat we echter nadrukkelijk *niet* als een tijdelijk samenwerkingsverband beschouwen, is het simpelweg uitbesteden van werk. Een opdrachtgever die een (deel van een) project door een ander bedrijf laat uitvoeren, gaat hiermee niet per definitie een tijdelijk samenwerkingsverband aan. De opdrachtgever geeft weliswaar een opdracht, maar dat wil niet zeggen dat hij met de onderaannemer gaat samenwerken bij het realiseren van die opdracht of dat er sprake is van risicodeling. Om er zeker van te zijn dat dergelijke relaties niet meegenomen worden in het onderzoek, hebben we de deelnemers aan het onderzoek gevraagd of er bij de samenwerking sprake was van een gezamenlijke uitvoering van werkzaamheden. Ook hebben we gevraagd of er sprake was van gezamenlijke risicodraging (dit betekent dat de financiële risico's door alle betrokken organisaties gedragen worden). Er is alleen sprake van een tijdelijk samenwerkingsverband wanneer op minstens één van deze vragen 'ja' is geantwoord.

Enkele voorbeelden

De Olympische Spelen vormen een bekend voorbeeld van een tijdelijk samenwerkingsverband. Het Internationaal Olympisch Comité (IOC) is natuurlijk een 'permanente' organisatie. De organisatie van de Zomerspelen 2008 die in Beijing zijn gehouden vormt echter een duidelijk voorbeeld van een tijdelijk samenwerkingsverband, en wel tussen het IOC, de Chinese overheid, een groot aantal bouwbedrijven en talloze andere organisaties. Dit voorbeeld maakt meteen ook duidelijk dat tijdelijke samenwerkingsverbanden erg complex kunnen zijn.

Andere voorbeelden van tijdelijke samenwerkingsverbanden zijn film- en theaterproducties en bouwprojecten. Maar ook regionale initiatieven zoals de revitalisatie van industrieterreinen kunnen als tijdelijk samenwerkingsverband zijn opgezet. Hiervan is bijvoorbeeld sprake als verschillende bedrijven op een industrieterrein tijdelijk met de gemeente samenwerken om de infrastructuur van het industrieterrein en de bedrijfspanden te renoveren.

2.2 Het aantal tijdelijke samenwerkingsverbanden

Tijdelijke samenwerkingsverbanden per grootteklasse

Iets minder dan de helft van de bedrijven in het MKB werkt samen met een of meer andere organisaties aan het uitvoeren van een bepaalde taak en/of het realiseren van een bepaald doel. Binnen deze groep geldt dat iets minder dan de helft van de samenwerkingsverbanden een tijdelijk samenwerkingsverband betreft. Per saldo betekent dit dat 17% van de bedrijven uit het MKB betrokken is bij (minstens) één tijdelijk samenwerkingsverband. Dit komt neer op ongeveer 90.000 MKB-ondernemingen. Onder middelgrote bedrijven (met 10 t/m 99 werknemers in dienst) is dit aandeel hoger dan onder kleine bedrijven (25% ten opzichte van 16%) (Tabel 1).

Tabel 1 Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het MKB

<i>Samenwerking</i>	<i>0-9 wn</i>		<i>10-99 wn</i>		<i>Totaal</i>	
	<i>Aandeel</i>	<i>Aantal</i>	<i>Aandeel</i>	<i>Aantal</i>	<i>Aandeel</i>	<i>Aantal</i>
Geen samenwerking	58%	278.976	39%	17.406	56%	296.382
Samenwerking, niet tijdelijk	26%	127.959	36%	16.098	27%	144.057
Tijdelijke samenwerking	16%	78.652	25%	10.909	17%	89.561
Totaal	100%	485.587	100%	44.413	100%	530.000

Bron: MKB-Beleidspanel 2006, EIM.

Tijdelijke samenwerkingsverbanden per sector

In sommige sectoren komen tijdelijke samenwerkingsverbanden vaker voor dan in andere sectoren. In de zakelijke dienstverlening is bijvoorbeeld 29% van de MKB-bedrijven betrokken bij één of meerdere tijdelijke samenwerkingsverbanden. Ook in de bouw is het aandeel met 20% relatief hoog. In de sectoren handel en reparatie (8%), transport en communicatie (8%) en overige dienstverlening (9%) komen tijdelijke samenwerkingsverbanden beduidend minder vaak voor (Tabel 2).

Tabel 2 Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het MKB, naar sector

<i>Sector</i>	<i>MKB-bedrijven met één of meerdere tijdelijke samenwerkingsverbanden</i>	
	<i>Aandeel in de sector (%)</i>	<i>Aantal</i>
Industrie	15	6.436
Bouw	20	14.845
Handel en reparatie	8	13.305
Horeca	17	6.302
Transport en communicatie	8	2.266
Financiële dienstverlening	13	1.811
Zakelijke dienstverlening	29	41.700
Overige dienstverlening	9	2.896

Bron: MKB-Beleidspanel 2006.

Ook de mate waarin bedrijven de voorkeur geven aan andere samenwerkingsverbanden boven tijdelijke samenwerkingsverbanden varieert per sector. In de bouw en zakelijke dienstverlening geldt bijvoorbeeld dat bedrijven ongeveer even vaak betrokken zijn bij tijdelijke samenwerkingsverbanden als bij andere samenwerkingsverbanden. In de sectoren handel en reparatie, en transport en communicatie wordt echter veel vaker op een andere manier samengewerkt.

2.3 De omvang van tijdelijke samenwerkingsverbanden

Bij tijdelijke samenwerkingsverbanden moeten minimaal twee organisaties betrokken zijn. In de praktijk is het aantal partners vaak meer dan twee. Bij de omvang van het tijdelijke samenwerkingsverband moet echter niet alleen aan het

aantal betrokken organisaties worden gedacht, maar ook aan het aantal betrokken personen en aan de omvang van de financiën. Deze drie aspecten worden in deze paragraaf besproken¹.

Betrokken organisaties

In 35% van de gevallen zijn er slechts twee partners bij een tijdelijk samenwerkingsverband betrokken. In bijna de helft van de gevallen (45%) is er sprake van drie, vier of vijf partners. Tijdelijke samenwerkingsverbanden tussen meer dan 10 partners komen met 8% niet zo vaak voor (Tabel 3).

Tabel 3 Aantal organisaties dat samenwerkt in tijdelijke samenwerkingsverbanden

<i>Aantal organisaties</i>	<i>Aandeel (%)</i>	<i>Cumulatief (%)</i>
2	35	35
3	21	56
4	16	72
5	8	80
6-10	12	92
> 10	8	100

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

Betrokken werknemers

Niet alleen qua aantal partners, maar ook qua aantal betrokken werknemers laten de tijdelijke samenwerkingsverbanden grote verschillen zien. Aan de ene kant kunnen tijdelijke samenwerkingsverbanden zo beperkt zijn dat er maar maximaal 5 personen bij betrokken zijn (dit geldt voor 14% van de geïnventariseerde tijdelijke samenwerkingsverbanden). Aan de andere kant zijn er ook tijdelijke samenwerkingsverbanden die zo groot en/of complex zijn dat er meer dan 100 werknemers bij betrokken zijn (dit geldt voor 8% van de geïnventariseerde tijdelijke samenwerkingsverbanden). Voor het gros van de tijdelijke samenwerkingsverbanden (69%) geldt dat er tussen de 6 en 50 personen bij betrokken zijn (Tabel 4).

Tabel 4 Aantal personen dat werkzaam is voor tijdelijke samenwerkingsverbanden

<i>Aantal personen</i>	<i>Aandeel (%)</i>	<i>Cumulatief (%)</i>
2-5	14	14
6-10	31	45
11-50	38	83
51-100	9	92
> 100	8	100

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

¹ Hierbij gaat het vanzelfsprekend om tijdelijke samenwerkingsverbanden waarbij MKB-bedrijven zijn betrokken.

Overigens geldt voor de meeste geïnterviewde MKB-bedrijven (85%) dat er bij hun eigen bedrijf meer personen werkzaam zijn dan er in totaal betrokken zijn bij het tijdelijke samenwerkingsverband.

Omvang betrokken financiën

Bij twee op de drie geïdentificeerde tijdelijke samenwerkingsverbanden is vooraf een budget vastgesteld. De budgetmaatstaf voor de grootte van het tijdelijke samenwerkingsverband vertoont grote variatie. Het beschikbare budget loopt uiteen van minder dan € 100.000 (28%) tot meer dan € 10 mln. (16%) (Tabel 5).

Tabel 5 Beschikbaar budget voor tijdelijke samenwerkingsverbanden

<i>Budget (x € 1 mln.)</i>	<i>Tijdelijke samenwerkingsverbanden met vooraf vastgesteld budget</i>	
	<i>Aandeel (%)</i>	<i>Cumulatief (%)</i>
0 t/m 0,1	28	28
> 0,1 t/m 1	28	56
> 1 t/m 5	23	79
> 5 t/m 10	5	84
> 10	16	100

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

3 De keuze voor tijdelijk samenwerken

3.1 Redenen voor deelname aan een tijdelijk samenwerkingsverband

Bedrijven kunnen verschillende redenen hebben om deel te nemen aan een tijdelijk samenwerkingsverband. De belangrijkste redenen zijn om te innoveren en om de omzet te verhogen. In Tabel 6 staat een overzicht van vaak genoemde redenen. De categorie 'overig' in deze tabel omvat diverse uiteenlopende redenen, variërend van 'samenwerking is nodig om het project te kunnen realiseren', 'risicospreiding' en 'op verzoek van de opdrachtgever' tot 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'.

Tabel 6 Belangrijkste reden(en) om deel te nemen aan een tijdelijk samenwerkingsverband

<i>Reden (meerdere antwoorden mogelijk)</i>	<i>Aandeel (%)</i>
Te innoveren	46
Omzet te verhogen	42
Uw netwerk uit te breiden	38
Nieuwe kennis op te doen	35
Toegang te krijgen tot nieuwe markten	33
Op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen	19
Overig	27
Weet niet/w.n.z.	1

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

Op basis van de gegeven antwoorden kunnen er vier groepen bedrijven onderscheiden worden¹:

- Groeizoekers: voor 30% van de respondenten is omzetverhoging de belangrijkste reden. In deze groep wordt ook vaak een van de 'overige' redenen opgegeven.
- Innovatoren: voor 27% van de respondenten is innovatie de belangrijkste reden om aan een tijdelijk samenwerkingsverband mee te doen. Vier op de tien innovatoren rapporteren dat ook het opdoen van nieuwe kennis een belangrijke reden is.
- Marktverkenners: voor 20% van de respondenten draait het om de combinatie van het uitbreiden van bestaande netwerken en het toegang krijgen tot nieuwe markten. Voor drie van de tien marktverkenners speelt ook de wens tot omzetverhoging een belangrijke rol.
- Integrale samenwerkers: 23% van de respondenten geeft aan dat vrijwel alle van de expliciet vermelde redenen belangrijk voor ze zijn. Overige redenen worden door deze respondenten vrijwel niet vermeld.

¹ Dit blijkt uit de resultaten van een clusteranalyse. In zo'n analyse worden bedrijven die één of meer gemeenschappelijke kenmerken hebben in een groep (cluster) geplaatst.

3.2 De rol van de concurrentiestrategie

Bijna de helft van alle deelnemers aan de telefonische enquête heeft aangegeven dat innovatie een belangrijke reden is geweest om aan een tijdelijk samenwerkingsverband deel te nemen. Betekent dit dan ook dat bedrijven die innovatiever zijn, ook vaker aan tijdelijke samenwerkingsverbanden meedoen? Informatie uit het MKB-Beleidspanel suggereert dat dit inderdaad het geval is.

Een jaarlijks terugkerend onderdeel van het MKB-Beleidspanel is dat er vragen gesteld worden over de concurrentiestrategie die bedrijven voeren. De concurrentiestrategie wordt bepaald aan de hand van de mate waarin de bedrijfsvoering gericht is op marketingactiviteiten (marketingstrategie), innovatieve activiteiten (innovatiestrategie), kostenoptimalisering (prijsstrategie) en/of het bieden van uitstekende service (servicestrategie).

Aan de hand van deze informatie kunnen we nagaan of bedrijven die aan een tijdelijk samenwerkingsverband deelnemen, een andere concurrentiestrategie hebben dan de overige bedrijven. De omvang en samenstelling van het MKB-Beleidspanel maakt het mogelijk om hierbij te corrigeren voor de invloed van sectorale verschillen en de grootte van het bedrijf¹. Als we dat doen, dan blijkt met name de innovatiestrategie relevant: ondernemingen die hun strategie richten op innovatie hebben een grotere kans bij een tijdelijk samenwerkingsverband betrokken te zijn. De overige onderzochte aspecten van de concurrentiestrategie (marketing-, prijs- en servicestrategie) zijn in dit verband niet relevant.

Deze analyse levert nog een interessant resultaat op. Als we rekening houden met de concurrentiestrategie van bedrijven, dan blijkt de grootte van bedrijven er niet meer toe te doen. Het gaat met andere woorden niet om de vraag hoe groot bedrijven zijn, maar hoe innovatief ze in hun bedrijfsstrategie zijn. Grotere bedrijven zijn doorgaans wat innovatiever dan kleine bedrijven, en dit verklaart waarom er relatief meer grote bedrijven dan kleine bedrijven een tijdelijk samenwerkingsverband aangaan (Tabel 1).

3.3 De belangrijkste taak van tijdelijke samenwerkingsverbanden

Bij tijdelijke samenwerkingsverbanden wordt samengewerkt aan de uitvoering van een bepaalde taak en/of het realiseren van een bepaald doel. In meer dan de helft van de gevallen blijkt de belangrijkste taak het maken van een specifiek product of een specifieke dienst te zijn. Het verlenen van een specifieke dienst (door 44% genoemd) scoort hierbij beduidend hoger dan het maken van een specifiek product (door 17% genoemd). Van de overige taken wordt alleen het verkennen of veroveren van nieuwe markten redelijk vaak vermeld (19%) (Tabel 7).

¹ Dit is onderzocht door middel van een logistische regressie. In de bijlage wordt deze analyse nader toegelicht, samen met de gebruikte concurrentiestrategiemaatstaven.

Tabel 7 Belangrijkste taak van tijdelijke samenwerkingsverbanden

<i>Belangrijkste taak waarvoor het tijdelijk samenwerkingsverband is opgezet</i>	<i>MKB-bedrijven</i>	
	<i>Aandeel (%)</i>	<i>Aantal</i>
Maken van een specifiek product	17	14.923
Verlenen van een specifieke dienst	44	39.711
Evenement organiseren	3	3.076
Verbeteren van het productieproces	4	3.517
Ontwikkelen van nieuwe productietechnologieën	4	3.599
Nieuwe markten verkennen of veroveren	19	16.908
Anders, te weten...	9	7.828
Totaal	100	89.561

Bron: MKB-Beleidspanel 2006, EIM.

Opvallend genoeg worden het verbeteren van het productieproces en het ontwikkelen van nieuwe productietechnologieën door nog geen 5% van de respondenten vermeld. Dit, terwijl voor bijna de helft van de bedrijven innovatie (een van de belangrijkste reden(en) is om aan een tijdelijk samenwerkingsverband mee te doen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat tijdelijke samenwerkingsverbanden vooral gebruikt worden voor productinnovaties (innovaties van diensten en producten) en veel minder voor procesinnovaties (verbeteren van bestaande productieprocessen en het ontwikkelen van nieuwe productietechnologieën). Het ontwikkelen van dat product of die dienst kan dan als belangrijkste taak worden gezien. Een andere verklaring is dat de vraagstelling niet duidelijk is geweest. Veel tijdelijke samenwerkingsverbanden hebben betrekking op het verlenen van een specifieke dienst. In die gevallen lijken opties als 'verbeteren van het productieproces' en 'ontwikkelen van nieuwe productietechnologieën' al snel niet relevant.

De belangrijkste taak van een tijdelijk samenwerkingsverband kan voor de deelnemende bedrijven eenmalig of uniek zijn. Het is echter ook mogelijk dat het bedrijf vaker vergelijkbare taken (of projecten) uitvoert, waarbij het per taak (project) een apart tijdelijk samenwerkingsverband aangaat. Beide mogelijkheden blijken in de praktijk even vaak voor te komen.

4 De tijdelijkheid van tijdelijke samenwerkingsverbanden

4.1 Aard van de tijdelijkheid

Misschien wel het belangrijkste kenmerk van tijdelijke samenwerkingsverbanden is hun tijdelijkheid: de betrokken organisaties spreken op voorhand af wanneer de samenwerking stopt. Zoals gesteld kan hierbij een onderscheid gemaakt worden tussen taakgerelateerde en tijdgerelateerde beëindiging. Taakgerelateerde beëindiging lijkt in de praktijk ongeveer eens zo vaak voor te komen als tijdgerelateerde beëindiging (Tabel 8).

Tabel 8 Aard van de tijdelijkheid

<i>Manier waarop het tijdelijke samenwerkingsverband zal ophouden te bestaan</i>	<i>Aandeel (%)*</i>
Tijdgerelateerde beëindiging (op een bepaalde datum)	28
Taakgerelateerde beëindiging (na afronding van een bepaalde taak)	65
Anders	7
Weet niet/w.n.z.	1
Totaal	100

* Door afronding kan het voorkomen dat de percentages niet optellen tot 100%.

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

Hangt de aard van de tijdelijkheid samen met de belangrijkste taak waarvoor het tijdelijke samenwerkingsverband is opgezet? Dit lijkt een logische gedachte; je zou verwachten dat taakgerelateerde beëindiging relatief vaak voorkomt bij tijdelijke samenwerkingsverbanden die als belangrijkste taak het maken van specifieke producten of het verlenen van specifieke diensten hebben. Tijdgerelateerde beëindiging zou relatief vaak voorkomen bij het organiseren van evenementen en het verkennen en/of veroveren van nieuwe markten. Deze verschillen blijken er inderdaad te zijn, maar ze zijn statistisch gezien niet significant.

In de praktijk hoeft het verschil tussen beide beëindigingscriteria overigens niet zo groot te zijn. Bij bouwprojecten ligt het bijvoorbeeld voor de hand om samen te werken tot het project wordt opgeleverd, maar de tijd zal hierbij vaak een belangrijke rol spelen. Zeker als er boeteclausules voor te late oplevering zijn afgesproken, zullen de samenwerkende organisaties hun best doen om ook de afgesproken opleveringsdatum te halen.

4.2 Duur van de tijdelijkheid

Tijdelijke samenwerkingsverbanden kunnen voor een korte periode worden aangegaan. Het voorbeeld van de Olympische Spelen 2008 in Beijing laat echter zien dat ze ook meerdere jaren kunnen duren. Hoe lang duren tijdelijke samenwerkingsverbanden in de praktijk?

De door ons geïdentificeerde tijdelijke samenwerkingsverbanden hebben een verwachte¹ totale duur van gemiddeld 45 maanden, oftewel iets minder dan 4 jaar. Omdat er een paar tijdelijke samenwerkingsverbanden zijn die erg lang duren, is het goed om ook naar de mediaan van de verwachte duur te kijken. De mediaan is gelijk aan 29 maanden (ongeveer 2,5 jaar). Dit betekent dat de helft van de tijdelijke samenwerkingsverbanden een verwachte duur heeft van minder dan 29 maanden, en de helft een verwachte duur van meer dan 29 maanden.

Ook hier geldt weer dat er behoorlijke verschillen bestaan tussen de tijdelijke samenwerkingsverbanden. Sommige tijdelijke samenwerkingsverbanden duren minder dan een half jaar, terwijl andere naar verwachting minstens 10 jaar zullen duren. Het gros van de tijdelijke samenwerkingsverbanden (89%) zit echter tussen deze uitersten in. Voor ruim de helft van de tijdelijke samenwerkingsverbanden (55%) ligt de verwachte duur tussen 0,5 jaar en 3 jaar (Tabel 9).

Tabel 9 Verwachte duur van tijdelijke samenwerkingsverbanden

<i>Verwachte duur in jaren</i>	<i>Aandeel (%)</i>	<i>Cumulatief (%)</i>
minder dan 0,5	4	4
0,5 tot 1	9	13
1 tot 2	23	36
2 tot 3	23	58
3 tot 4	12	71
4 tot 5	7	78
5 tot 10	15	93
10 of meer	7	100

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

De verwachte duur van tijdelijke samenwerkingsverbanden blijkt overigens niet of nauwelijks samen te hangen met de aard van de tijdelijkheid. Het maakt in dit verband dus niet uit of de aard van de beëindiging tijdgerelateerd is of taakgerelateerd.

4.3 Continuïteit in tijdelijkheid

Sommige bedrijven zullen maar af en toe bij een tijdelijk samenwerkingsverband betrokken zijn. Bedrijven kunnen er echter ook voor kiezen om dit vaker te doen. Als hierbij steeds met dezelfde partners wordt samengewerkt, zou je over een permanente keuze voor tijdelijke samenwerking kunnen spreken. De samenwerkingsverbanden op zich zijn weliswaar tijdelijk van aard, maar de samenwerking over de tijd (het proces van het steeds opnieuw aangaan van tijdelijke samenwerkingsverbanden) heeft in dat geval een continu karakter.

¹ Omdat de onderzochte tijdelijke samenwerkingsverbanden ten tijde van het onderzoek nog niet allemaal waren afgerond, is de definitieve duur niet bekend. Vooral voor tijdelijke samenwerkingsverbanden met een taakgerelateerde beëindiging kan het moeilijk zijn een goede inschatting te maken van de verwachte duur. Voor tijdelijke samenwerkingsverbanden met een tijdgerelateerde beëindiging zal dit waarschijnlijk makkelijker zijn, aangezien de beoogde duur vanaf het begin bekend is.

Hoe zit dit in de praktijk? Een eerste vraag die zich dan aandient, is of bedrijven vaak bij meerdere tijdelijke samenwerkingsverbanden tegelijkertijd betrokken zijn. Dit blijkt inderdaad het geval te zijn. Vier op de vijf bedrijven die bij een tijdelijk samenwerkingsverband betrokken zijn, blijken bij meerdere tijdelijke samenwerkingsverbanden betrokken te zijn. Zelfs deelname aan meer dan 10 tijdelijke samenwerkingsverbanden tegelijkertijd is niet zeldzaam (Tabel 10).

Tabel 10 Aantal tijdelijke samenwerkingsverbanden waar bedrijven op een bepaald moment bij betrokken zijn

<i>Aantal tijdelijke samenwerkingsverbanden</i>	<i>Aandeel (%)</i>	<i>Cumulatief (%)</i>
1	19	19
2	17	37
3	14	51
4 of 5	21	71
6 t/m 10	15	86
meer dan 10	14	100

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

Een tweede vraag is vervolgens of bedrijven vaker met dezelfde partners tijdelijk samenwerken. Om hier meer inzicht in te krijgen, hebben we de deelnemende bedrijven gevraagd of ze in de afgelopen drie jaar al eens eerder een tijdelijk samenwerkingsverband hebben gehad met één of meerdere van de organisaties waarmee ze momenteel samenwerken¹. Meer dan de helft van de deelnemende bedrijven (60%) geeft aan dat dit het geval is. We hebben deze bedrijven vervolgens gevraagd hoeveel tijdelijke samenwerkingsverbanden ze in de afgelopen drie jaar met deze organisaties hebben gehad. In de meeste gevallen (61%) blijft het aantal beperkt tot één, twee of drie samenwerkingsverbanden. Eén op de tien deelnemende bedrijven geeft echter aan dat het om meer dan 10 tijdelijke samenwerkingsverbanden gaat (Tabel 11).

¹ Bedrijven die ten tijde van het onderzoek bij meerdere tijdelijke samenwerkingsverbanden betrokken waren, hebben alle vervolgvragen beantwoord voor het belangrijkste tijdelijke samenwerkingsverband. Dit geldt ook voor de vraag of (en hoe vaak) men eerder met de huidige partners heeft samengewerkt.

Tabel 11 Aantal tijdelijke samenwerkingsverbanden die men de afgelopen drie jaar met huidige partners heeft gehad, voor bedrijven die eerder hebben samengewerkt met een van de huidige partners

<i>Aantal tijdelijke samenwerkingsverbanden</i>	<i>Aandeel (%)</i>	<i>Cumulatief (%)</i>
1	18	18
2	25	43
3	18	61
4	6	67
5 t/m 10	23	90
meer dan 10	10	100

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

Als bedrijven een voorkeur ontwikkelen om via tijdelijke samenwerkingsverbanden te werken, zou je kunnen verwachten dat die voorkeur zich op verschillende manieren uit: deze bedrijven zullen enerzijds op een bepaald moment bij meerdere tijdelijke samenwerkingsverbanden betrokken zijn, en anderzijds over de tijd heen vaker met dezelfde partners samenwerken. Deze verwachting blijkt te kloppen. De cijfers in Tabel 12 laten zien dat er sprake is van een sterk statistische samenhang. Bedrijven die ten tijde van het onderzoek maar bij één tijdelijk samenwerkingsverband betrokken waren, hadden doorgaans niet eerder samengewerkt met de partners van dat samenwerkingsverband. Van de bedrijven die ten tijde van het onderzoek bij 6 of meer tijdelijke samenwerkingsverbanden waren betrokken, had daarentegen een grote meerderheid (ruim 80%) eerder samengewerkt met (een deel van) de partners uit het belangrijkste huidige samenwerkingsverband. Voor deze organisaties zou men kunnen stellen dat tijdelijk samenwerken een permanente factor in de bedrijfsvoering is geworden.

Tabel 12 Aandeel bedrijven die in de afgelopen drie jaar eerder hebben samengewerkt met minstens een van de huidige partners, ten opzichte van het aantal tijdelijke samenwerkingsverbanden waar bedrijven op een bepaald moment bij betrokken zijn

<i>Aantal tijdelijke samenwerkingsverbanden waarbij bedrijf betrokken is</i>	<i>Aandeel bedrijven die in de afgelopen drie jaar eerder hebben samengewerkt met minstens een van de huidige partners (%)</i>
1	30
2	50
3	60
4 of 5	67
6 t/m 10	82
meer dan 10	83
Totaal	60

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

5 Enkele structuurkenmerken van tijdelijke samenwerkingsverbanden

5.1 De betrokken organisaties

Worden tijdelijke samenwerkingsverbanden meestal tussen vergelijkbare organisaties aangegaan, of juist tussen verschillende organisaties? We hebben aan de deelnemende bedrijven gevraagd met wat voor type organisatie ze samenwerken: met commerciële bedrijven, overheidsorganisaties en/of organisaties zonder winstoogmerk¹.

Bedrijven uit het MKB werken graag samen met andere commerciële bedrijven. Voor ruim 70% van de geïdentificeerde tijdelijke samenwerkingsverbanden geldt dat er een of meerdere andere commerciële bedrijven bij betrokken zijn. Dit geldt zowel voor tijdelijke samenwerkingsverbanden waar maar twee organisaties samenwerken, als voor tijdelijke samenwerkingsverbanden waar drie of meer organisaties samenwerken (Tabel 13). Deze andere bedrijven kunnen zowel klein als groot zijn².

Tabel 13 Kans dat verschillende typen organisaties voorkomen in een tijdelijk samenwerkingsverband met een MKB-bedrijf (%)

Type organisatie	Aantal organisaties dat meewerkt aan het tijdelijk samenwerkingsverband	
	2	>2
Commercieel bedrijf	71	73
Overheidsorganisatie	12	37
Andere organisatie zonder winstoogmerk	17	44

Merk op: eerste kolom telt op tot 100%, tweede kolom niet.

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

Samenwerking met andere typen organisaties komt minder vaak voor. Dit geldt met name voor tijdelijke samenwerkingsverbanden waarbij maar één andere organisatie betrokken is: van alle tijdelijke samenwerkingsverbanden tussen een bedrijf uit het MKB en één andere organisatie, wordt in 17% samengewerkt met een organisatie zonder winstoogmerk en in 12% met een overheidsorganisatie. Bij tijdelijke samenwerkingsverbanden tussen meerdere organisaties is de kans dat er een overheidsorganisatie of een andere organisatie zonder winstoogmerk bij betrokken is, beduidend groter (Tabel 13).

¹ Tot deze groep worden bijvoorbeeld scholen, universiteiten en brancheorganisaties gerekend.

² Iets meer dan de helft van deze andere bedrijven heeft minder dan 100 werknemers in dienst; voor de rest betreft het commerciële bedrijven met 100 of meer werknemers in dienst.

5.2 Het management van tijdelijke samenwerkingsverbanden

Tijdelijke samenwerkingsverbanden kunnen op verschillende manieren worden gemanaged. Zo kunnen de deelnemende bedrijven beslissen om het management gezamenlijk te voeren, of juist één van de betrokken deelnemers hiervoor verantwoordelijk te stellen. Bedrijven kunnen er ook voor kiezen om hiervoor een aparte rechtspersoon in het leven te roepen. Tabel 14 laat zien hoe het management van tijdelijke samenwerkingsverbanden in de praktijk georganiseerd is.

Tabel 14 Het management van tijdelijke samenwerkingsverbanden

<i>Wijze waarop tijdelijk samenwerkingsverband wordt gemanaged</i>	<i>Aandeel (%)</i>
Door middel van apart rechtspersoon	24
Door één van de betrokken organisaties	25
Door alle betrokken organisaties gezamenlijk	23
Door een speciaal voor deze samenwerking opgezet team	24
Anders	5
Totaal	100

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

Bij driekwart van de tijdelijke samenwerkingsverbanden wordt ervoor gekozen om geen aparte rechtspersoon in het leven te roepen. Als er toch een aparte rechtspersoon wordt opgericht, wordt er in ongeveer de helft van de gevallen voor een vennootschap onder firma (VoF) gekozen. BV's en stichtingen komen ook redelijk vaak voor (respectievelijk 20% en 14%). Overige rechtsvormen (de commanditaire vennootschap, vereniging, coöperatie, eenmanszaak, maatschap of NV) komen veel minder voor.

Bedrijven uit het MKB lijken geen speciale voorkeur te hebben voor de wijze waarop het tijdelijke samenwerkingsverband gemanaged wordt. Bouwbedrijven vormen hierop een uitzondering. Bij ongeveer de helft van de tijdelijke samenwerkingsverbanden in deze sector wordt een aparte rechtsvorm opgericht (voor de overige sectoren is dit 16%), en in 4 van de 5 gevallen betreft dit een VoF (in de overige sectoren wordt in ongeveer een kwart van de gevallen voor deze rechtsvorm gekozen).

5.3 De taakverdeling tussen de betrokken organisaties

Net als 'permanente' organisaties hebben ook tijdelijke samenwerkingsverbanden middelen nodig om hun taak te kunnen volbrengen. Dit betreft zowel mankracht als financiële kracht. In het vorige hoofdstuk hebben we al gezien dat er in dit opzicht zowel grote als kleine tijdelijke samenwerkingsverbanden bestaan. Los van de omvang van het samenwerkingsverband, is het interessant om te weten waar de benodigde middelen vandaan komen.

We weten op dit moment nog onvoldoende over tijdelijke samenwerkingsverbanden om hier een gedetailleerd inzicht in te geven. We kunnen echter wel iets zeggen over hoe de deelnemende bedrijven tegen deze verdeling aankijken. Ruim de helft van de geïnterviewde bedrijven uit het MKB vindt dat de verdeling

van de financiële bijdrage redelijk tot erg gelijk is. Verder vindt 20% dat de verdeling redelijk ongelijk is en vindt 21% deze erg ongelijk (Tabel 15).

Tabel 15 Verdeling financiële bijdrage

<i>Vergelijkbaarheid van de financiële bijdrage van de verschillende organisaties die het tijdelijke samenwerkingsverband hebben opgericht</i>		<i>Aandeel (%)</i>
Erg gelijk		19
Redelijk gelijk		37
Redelijk ongelijk		20
Erg ongelijk		21
Weet niet/w.n.z.		3
Totaal		100

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

Als er sprake is van een *ongelijke* verdeling, wil dit overigens niet zeggen dat de verdeling ook als *oneerlijk* wordt ervaren. De verdeling van de (financiële) bijdragen van de verschillende partijen zal waarschijnlijk van diverse factoren afhangen. De (financiële) draagkracht van de betrokken partijen zal een belangrijke rol spelen, maar daarnaast lijkt het ook aannemelijk dat rekening gehouden wordt met de specifieke expertises en inbreng van de verschillende partijen (laat iedere partij dat doen, waar hij het beste in is). Ook het belang dat de betrokken organisaties aan het tijdelijke samenwerkingsverband hechten, kan hierbij een rol spelen.

Welk aandeel leveren de verschillende organisaties bij het uitvoeren van de taken van het tijdelijke samenwerkingsverband? Tabel 16 laat zien wat de relatieve bijdrage is van de geïnterviewde MKB-bedrijven aan de personele middelen waarover het tijdelijke samenwerkingsverband kan beschikken. Voor de grootste groep geïnterviewde bedrijven (41%) geldt dat deze bijdrage tussen de 26% en 50% ligt. Deze bedrijven leveren een kwart tot de helft van alle mensen die aan het tijdelijke samenwerkingsverband meewerken. Voor 7% van de geïnterviewde bedrijven geldt zelfs dat ze meer dan driekwart van de benodigde mensen leveren.

Tabel 16 Relatieve bijdrage geïnterviewde bedrijven aan mankracht tijdelijk samenwerkingsverband

<i>Aantal werknemers betrokken bij de uitvoering van de taken van het tijdelijk samenwerkingsverband, als percentage van het totaal aantal personen dat hierbij betrokken is</i>	<i>Aandeel (%)</i>	<i>Cumulatief (%)</i>
0-10	11	11
11-25	26	37
26-50	41	78
51-75	15	93
76-100	7	100

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

5.4 De interne communicatie

Hoe vaak vindt het overleg plaats tussen de betrokken organisaties? Van de ondervraagde bedrijven zegt 22% dagelijks persoonlijk contact te hebben met de andere organisaties. Bij 37% gebeurt dit wekelijks. Meer dan de helft van de bedrijven heeft derhalve minimaal één keer in de week persoonlijk contact met de partner(s) van het tijdelijk samenwerkingsverband. Slechts 7% geeft aan dat er minder dan één keer per maand persoonlijk contact is (Tabel 17).

Tabel 17 Frequentie persoonlijk contact met andere organisatie(s)

<i>Frequentie waarin men gemiddeld genomen persoonlijk contact heeft met de andere organisatie(s)</i>	<i>Aandeel (%)</i>
Dagelijks	22
Wekelijks	37
Maandelijks	33
Minder dan één keer per maand	7
Nooit	0
Weet niet/w.n.z.	1
Totaal	100

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

Persoonlijk contact is slechts een van vele communicatiemogelijkheden waarover organisaties tegenwoordig kunnen beschikken. Contact via telefoon, e-mail etc. komt over het algemeen vaker voor dan persoonlijk contact. Meer dan 80% van de bedrijven heeft bijvoorbeeld minimaal één keer per week via een van deze kanalen contact met zijn partner(s) (Tabel 18).

Tabel 18 Frequentie andere manier van contact met andere organisatie(s)

<i>Frequentie waarin men gemiddeld genomen op een andere wijze contact met de andere organisatie(s) heeft (telefonisch, per e-mail, etc.)</i>	<i>Aandeel (%)*</i>
Dagelijks	38
Wekelijks	44
Maandelijks	13
Minder dan één keer per maand	3
Nooit	1
Weet niet/w.n.z.	2
Totaal	100

** Door afronding kan het voorkomen dat de percentages niet optellen tot 100%.*

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

Organisaties die vaker persoonlijk contact hebben met de overige partners, hebben ook vaker op andere wijze contact met elkaar. Twee procent van de geïnterviewde organisaties lijkt op geen enkele wijze contact te hebben met de overige partners; zowel persoonlijk contact als overige vormen van contact komen bij deze organisaties minder dan één keer maand voor. Hoe de samenwerking bij deze tijdelijke samenwerkingsverbanden dan plaatsvindt, is niet duidelijk.

6 Werkt het?

Als laatste onderwerp kijken we naar de opbrengsten van tijdelijke samenwerkingsverbanden: levert deelname aan tijdelijke samenwerkingsverbanden wel voldoende op? Het is bijzonder lastig om hiervoor een objectieve maatstaf te ontwikkelen. Voor dit onderzoek hebben we daarom besloten om een subjectieve maatstaf te gebruiken. We hebben de deelnemende bedrijven gevraagd, in welke mate ze tevreden zijn over wat de deelname aan het tijdelijk samenwerkingsverband hen tot nu toe heeft opgeleverd. De deelnemende bedrijven blijken hier vrijwel allemaal tevreden tot zeer tevreden over te zijn (Tabel 19). 39% zegt zelfs zeer tevreden te zijn.

Tabel 19 Mate van tevredenheid over het tijdelijke samenwerkingsverband

<i>Mate waarin men tevreden is over wat de deelname aan het tijdelijke samenwerkingsverband tot nu toe heeft opgeleverd</i>	<i>Aandeel (%)</i>
Zeer tevreden	39
Redelijk tevreden	57
Redelijk ontevreden	3
Zeer ontevreden	1
Weet niet/w.n.z.	0
Totaal	100

Bron: Enquête tijdelijke samenwerkingsverbanden 2006, EIM en UvT.

Via aanvullende analyses hebben we nagegaan of de mate van tevredenheid samenhangt met kenmerken van het deelnemende bedrijf, van het tijdelijk samenwerkingsverband en van de rol van het bedrijf in het tijdelijk samenwerkingsverband¹. Dit blijkt maar zeer ten dele het geval te zijn. Slechts voor één van de onderzochte kenmerken hebben we een statistisch significante relatie gevonden: of de belangrijkste taak van het tijdelijk samenwerkingsverband voor het deelnemende bedrijf eenmalig (uniek) is, of een taak die regelmatig terugkeert. Bedrijven die meer ervaring hebben met het soort werkzaamheden of taken waarvoor het tijdelijke samenwerkingsverband is aangegaan, zijn vaker zeer tevreden dan bedrijven waarvoor de belangrijkste taak van het tijdelijk samenwerkingsverband een unieke taak is (46% respectievelijk 32% van deze bedrijven is zeer tevreden).

Hierbij moeten we ons wel realiseren dat deze cijfers waarschijnlijk een te positief beeld geven. Als bedrijven ontevreden zijn over een tijdelijk samenwerkings-

¹ We hebben een logistische regressie geschat. Hiermee kunnen we nagaan in welke mate de diverse kenmerken van invloed zijn op de kans dat een bedrijf rapporteert dat het zeer tevreden is over de opbrengsten van de deelname aan het tijdelijk samenwerkingsverband. De volgende kenmerken zijn in de regressie opgenomen: sector en bedrijfsgrootte (kenmerken van het deelnemende bedrijf), of er een aparte rechtsvorm voor in het leven is geroepen, de belangrijkste taak, of deze taak uniek is of regelmatig terugkerend (kenmerken van het tijdelijk samenwerkingsverband) en de verdeling van de financiële bijdrage (kenmerk van de rol van het bedrijf in het tijdelijk samenwerkingsverband).

verband, kunnen ze bijvoorbeeld besluiten om zich eruit terug te trekken. Deze bedrijven komen niet in ons onderzoek voor (aangezien we ons hebben gericht op bedrijven die ten tijde van het onderzoek bij tijdelijke samenwerkingsverbanden betrokken waren). Ook is het denkbaar dat bedrijven die ontevreden zijn, relatief vaak weigeren om mee te werken aan een onderzoek naar tijdelijke samenwerkingsverbanden.

7 Tot slot

Basisinformatie over tijdelijke samenwerkingsverbanden...

Er is sprake van een tijdelijk samenwerkingsverband wanneer twee of meer organisaties samenwerken aan het uitvoeren van een bepaalde taak of het realiseren van een bepaald doel, waarbij vooraf is afgesproken wanneer deze samenwerking zal aflopen. Bovendien moet gelden dat alle betrokken partijen een deel van het risico dragen.

In dit rapport hebben we relevante basisinformatie gepresenteerd over tijdelijke samenwerkingsverbanden waarbij MKB-bedrijven zijn betrokken. De cijfers wijzen uit dat er in Nederland ongeveer 90.000 MKB-bedrijven betrokken zijn bij één of meerdere tijdelijke samenwerkingsverbanden. De omvang van tijdelijke samenwerkingsverbanden kan behoorlijk variëren. Aan de ene kant zijn er tijdelijke samenwerkingsverbanden die door twee organisaties worden aangegaan, voor hooguit een half jaar, waarbij maximaal 5 werknemers betrokken zijn. Tijdelijke samenwerkingsverbanden kunnen echter ook door meer dan 10 organisaties worden aangegaan, langer dan 10 jaar duren en/of de inzet van meer dan 100 werknemers vergen.

Ook uit de andere onderzochte kenmerken blijkt dat tijdelijke samenwerkingsverbanden onderling sterk verschillen. Dit geldt zowel voor de aard en de duur van de tijdelijkheid van de samenwerkingsverbanden, als voor de verschillende structuurkenmerken ervan.

We hebben niet alleen informatie over de tijdelijke samenwerkingsverbanden gepresenteerd, maar ook informatie over de MKB-bedrijven die hieraan deelnemen. Voor sommige bedrijven is een tijdelijk samenwerkingsverband een eenmalige exercitie, maar bij andere bedrijven is tijdelijk samenwerken een permanent onderdeel van de bedrijfsvoering geworden. MKB-bedrijven kunnen verschillende redenen hebben om aan een tijdelijk samenwerkingsverband mee te doen, maar globaal gesproken kunnen we vier groepen bedrijven onderscheiden: de groeizoekers, innovatoren, marktverkenneren en integrale samenwerkers. Met name innovatie blijkt een belangrijke reden te zijn: bedrijven met een innovatieve bedrijfsstrategie kiezen vaker voor tijdelijke samenwerkingsverbanden dan minder innovatieve bedrijven. In één opzicht vertonen de onderzochte MKB-bedrijven een grote overeenkomst: ze zijn voor het overgrote deel tevreden tot zeer tevreden over wat het tijdelijke samenwerkingsverband hun heeft opgeleverd.

...leidt tot nieuwe vragen

Dit onderzoek is een verkennend onderzoek, over een onderwerp waar we tot nu toe maar weinig van af wisten. Zoals altijd geeft een dergelijk onderzoek niet alleen nieuwe inzichten, maar roept het ook veel nieuwe vragen op. Bijvoorbeeld: wanneer kiezen bedrijven voor tijdelijke samenwerking in plaats van voor andere vormen van samenwerking? Of is tijdelijke samenwerking een opstapje naar meer permanente vormen van samenwerking? Maken bedrijven eerst een bewuste keuze om een tijdelijk samenwerkingsverband aan te gaan, of komen tijdelijke samenwerkingsverbanden op een meer toevallige manier tot stand? Hoe vinden de partners van een tijdelijk samenwerkingsverband elkaar? Wie neemt hierbij het initiatief, en spelen formele netwerken en organisaties als Syntens en Sen-

terNovem hierbij een belangrijke rol? Wanneer gaat tijdelijke samenwerking over in meer permanente vormen van samenwerking?

Het meest specifieke kenmerk van tijdelijke samenwerkingsverbanden is de tijdelijkheid van de samenwerking. Wat 'tijdelijk' is, is duidelijk afgebakend, zodat tijdelijke samenwerkingsverbanden theoretisch gezien goed onderscheiden kunnen worden van overige samenwerkingsverbanden. De vraag is nu: hoe praktisch is dit onderscheid? Is het zinvol om deze bonte verzameling van samenwerkingsverbanden als een aparte groep te beschouwen? Hoe belangrijk is het gemeenschappelijke karakter (de tijdelijkheid) van tijdelijke samenwerkingsverbanden?

Het antwoord op deze vraag staat of valt met de relevantie van de tijdelijkheid van deze samenwerkingsverbanden. In theorie kan het tijdelijke karakter grote invloed hebben op de wijze van samenwerking en daarmee op hoe succesvol de samenwerkingsverbanden worden afgesloten. Dit is echter nog niet empirisch onderzocht. Verder onderzoek naar de opbrengsten en de effectiviteit van tijdelijke samenwerkingsverbanden is dan ook noodzakelijk om deze vraag te kunnen beantwoorden.

BIJLAGE I De kans op deelname aan een tijdelijk samenwerkingsverband

We willen onderzoeken in welke mate de concurrentiestrategie van bedrijven van invloed is op de kans dat ze deelnemen aan een tijdelijk samenwerkingsverband. De te verklaren variabele kan in dit geval maar twee waarden aannemen ('ja' of 'nee'). Dit betekent dat we een analysemethode moeten gebruiken die hier rekening mee houdt. De logistische regressie is hiervoor een geschikte methode.

Gebruikte variabelen concurrentiestrategie

We gebruiken een logistische regressie om de kans te verklaren dat bedrijven deelnemen aan een tijdelijk samenwerkingsverband. Als verklarende variabelen gebruiken we de bedrijfsgrootte (weergegeven door de logaritme van het aantal werkzame personen), de sector waarin het bedrijf actief is, en vier indicatoren voor de concurrentiestrategie. Deze vier indicatoren geven aan in welke mate bedrijven een bepaalde strategie volgen¹. Ze worden nu kort toegelicht.

Marketingstrategie

We spreken van een marketingstrategie als bedrijven zich bezighouden met marketingactiviteiten, gericht op het verbeteren van verkoopprestaties, en als zij regelmatig informatie uitwisselen over de strategieën en de sterke punten van de concurrenten.

De mate waarin sprake is van een marketingstrategie, wordt bepaald aan de hand van de antwoorden op vier vragen, waarin bedrijven gevraagd wordt of ze bepaalde activiteiten al dan niet toepassen:

- het ontplooiën van marketingactiviteiten, gericht op het verbeteren van de verkoopprestaties;
- in het bedrijf zijn medewerkers, inclusief directeurs of eigenaren die zich in hun dagelijks werk bezighouden met marketing;
- binnen het bedrijf wordt er regelmatig informatie uitgewisseld over de strategieën van de concurrenten;
- het management bespreekt regelmatig de sterke punten van de concurrenten.

Hoe hoger de scores op bovenstaande aspecten, hoe meer aandacht er wordt besteed aan marketing binnen het bedrijf.

Innovatiestrategie

Deze variabele geeft de mate van innovatie van een bepaald bedrijf weer. Het gaat hier niet alleen om technologische innovaties, maar ook om de vernieuwing van producten en diensten, het investeren in risicovolle projecten en het verbeteren of vernieuwen van interne bedrijfsprocessen.

¹ Deze indicatoren zijn eerder toegepast in het onderzoek 'Family orientation, strategy and organizational learning as predictors of knowledge management in Dutch SMEs' (Zhou, H., S. Tan and L. Uhlaner, 2007, EIM Scales Paper H200703).

De mate waarin sprake is van een innovatiestrategie, wordt bepaald aan de hand van de antwoorden op vragen, waarin bedrijven gevraagd wordt of ze de volgende activiteiten al dan niet toepassen:

- vernieuwing van producten, diensten of bedrijfsprocessen;
- of men binnen het bedrijf voortdurend bezig is met het denken over nieuwe producten of diensten die voorzien in toekomstige behoeften;
- of binnen het bedrijf de nadruk ligt op het binnenhalen van nieuwe klanten met nieuwe behoeften;
- of het bedrijf (verwacht dat het) in de komende twaalf maanden zal gaan investeren in nieuwe producten of diensten;
- of het bedrijf (verwacht dat het) in de komende twaalf maanden zal gaan investeren in het verbeteren of vernieuwen van interne bedrijfsprocessen;
- of het bedrijf (verwacht dat het) in de komende twaalf maanden risicovolle projecten zal gaan opzetten of uitvoeren;
- of het bedrijf (verwacht dat het) in de komende twaalf maanden initiatieven zal nemen om zich te onderscheiden van de concurrentie.

Ook hier geldt: hoe hoger de scores op bovenstaande aspecten, hoe meer aandacht er wordt geschonken aan innovatie binnen het bedrijf.

Prijsstrategie

Bedrijven volgen een prijsstrategie, als ze zich richten op kostenoptimalisering. In tegenstelling tot de variabelen voor marktstrategie en innovatiestrategie (die schaalvariabelen zijn), is de variabele voor prijsstrategie een dummyvariabele.

Servicestrategie

Bedrijven volgen een servicestrategie als ze zich richten op het bieden van (uitstekende) service aan hun klanten. Ook deze variabele is een dummyvariabele.

Uitkomsten van de regressieanalyse

De resultaten van de logistische regressie ter verklaring van de kans op deelname aan tijdelijke samenwerkingsverbanden staan vermeld in Tabel 20.

De geschatte parameterwaarden kunnen niet op dezelfde manier geïnterpreteerd worden als bij een normale regressievergelijking. In het geval van een logistische regressie is de te verklaren variabele namelijk niet simpelweg de kans (dat een bedrijf deelneemt aan een tijdelijk samenwerkingsverband), maar de logaritme van de kansverhouding: de logaritme van de kans op deelname (aan een tijdelijk samenwerkingsverband) gedeeld door de kans op geen deelname (aan een tijdelijk samenwerkingsverband). Dit staat ook bekend onder de Engelse term 'log odds ratio'.

De geschatte parameters geven weer, in welke mate een verklarende variabele (bijvoorbeeld innovatiestrategie) van invloed is op deze log odds ratio. Een positieve parameter betekent een positieve invloed op de onderliggende kans, en een negatieve parameter staat voor een negatieve invloed.

Tabel 20 Resultaten logistische regressie ter verklaring van deelname aan tijdelijke samenwerkingsverbanden

<i>Variabelen</i>	<i>Geschatte parameter</i>
<i>Structuurkenmerken bedrijf</i>	
Ln (werkzame personen)	0.073
Bouw	0.938**
Handel en reparatie	-0.306
Horeca	0.174
Transport en communicatie	-0.664
Financiële dienstverlening	0.113
Zakelijke dienstverlening	0.812***
Overige dienstverlening	-0.119
<i>Indicatoren concurrentiestrategie</i>	
Servicestrategie	-0.460
Marketingstrategie	0.178
Innovatiestrategie	0.588***
Prijsstrategie	0.266
<i>Kwaliteitsmaatstaven model</i>	
% goed voorspeld	79.9*
R ² (Nagelkerke)	0.164
Chi ² -test voor strategische variabelen	38.846***
Geldige waarnemingen	841

* In vergelijking met 80,6% voor het lege model.

** $p < 0.05$.

*** $p < 0.01$.

Bron: MKB-Beleidspanel 2006, EIM.

De resultaten van het Programma MKB en Ondernemerschap worden in twee reeksen gepubliceerd, te weten: Research Reports en Publieksrapportages. De meest recente rapporten staan (downloadable) op: www.ondernemerschap.nl.

Recente Publieksrapportages

A200813	8-12-2008	Sociaal ondernemerschap
A200812	8-12-2008	Ondernemen in de Sectoren
A200811	28-10-2008	Ondernemerschap in de zorg
A200810	23-9-2008	In- en uitstroom in de detailhandel
A200809	8-9-2008	Internationale benchmark ondernemerschap
A200808	3-9-2008	Nalevingskosten van wetgeving voor startende bedrijven
A200807	september 2008	Stimulering van ondernemerschap in middelgrote gemeenten
A200806	18-9-2008	HRM-beleid in het MKB
A200805	8-7-2008	Global Entrepreneurship Monitor 2007 the Netherlands
A200804	14-7-2008	Kleinschalig Ondernemen 2008
A200803	26-6-2008	Ondernemerschap in de regio
A200802	27-3-2008	Herstructurering van winkelgebieden
A200801	25-2-2008	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A200714	21-12-2007	Technologiebedrijven in het MKB
A200713	19-12-2007	MKB in regionaal perspectief
A200712	15-11-2007	Voor het gewin of voor het gezin?
A200711	7-11-2007	Van onbemind tot onmisbaar
A200710	25-10-2007	Ondernemen in de Sectoren
A200709	13-9-2007	Ondernemerschap in het primair en voortgezet onderwijs
A200708	21-6-2007	Kleinschalig Ondernemen 2007
A200707	21-6-2007	Global Entrepreneurship Monitor 2006 Nederland
A200706	13-6-2007	Een eigen bedrijf: loon naar werken?
A200705	10-5-2007	Internationale benchmark ondernemerschap
A200704	5-4-2007	Dat loont!
A200703	5-3-2007	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A200702	1-3-2007	Flexibele arbeid in het MKB
A200701	8-1-2007	Entrepreneurship in the Netherlands; High growth enterprises; Running fast but still keeping control
A200613	8-1-2007	Geef richting, geen regels!
A200612	januari 2007	Bedrijfs groei in Nederland
A200611	22-9-2006	Ondernemen in de Sectoren
A200610	18-9-2006	Met ervaring aan de start
A200609	20-7-2006	Global Entrepreneurship Monitor 2005 Nederland
A200608	18-9-2006	Pensioen voor ondernemers
A200607	24-7-2006	MKB regionaal bekeken
A200606	19-7-2006	MKB in regionaal perspectief 2006
A200605	29-6-2006	De externe adviseur bij bedrijfsoverdrachten in het MKB
A200604	19-6-2006	Kleinschalig Ondernemen 2006
A200603	17-5-2006	Internationale Benchmark 2005

A200602	12-4-2006	Bedrijfsopleidingen geen weggegooid geld
A200601	20-3-2006	Een blik op MKB en Ondernemerschap in 2015
A200516	14-2-2006	Small Business Governance
A200515	16-1-2006	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid; Periode 1987-2005
A200514	9-1-2006	Kritisch kopen in het MKB
A200513	14-12-2005	Financiering van bedrijfsinvesteringen problema- tisch, of niet?
A200512	31-1-2006	Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer
A200511	8-11-2005	Internationale Benchmark Ondernemerschap 2004
A200510	3-11-2005	Transsectorale innovatie door diffusie van tech- nologie
A200509	6-10-2005	Creatieve bedrijvigheid in Nederland
A200508	20-9-2005	Ondernemen in de Sectoren
A200507	1-9-2005	Meer MKB-bedrijven in openbare aanbestedin- gen?
A200506	19-7-2005	Het Nederlandse MKB en de uitbreiding van de EU
A200505	6-10-2005	Entrepreneurship in the Netherlands; SMEs and International co-operation
A200504	27-6-2005	Kleinschalig Ondernemen 2005
A200503	15-6-2005	Aandacht voor ondernemerschap in het HAVO- en VWO-onderwijs
A200502	17-5-2005	Nieuw ondernemerschap in herstel: Global Entre- preneurship Monitor 2004
A200501	26-4-2005	Spin-offs van grote bedrijven in Nederland
A200417	11-4-2005	Voorbeeldig ondernemen bij bedrijfsoverdracht in het MKB
A200416	12-4-2005	MKB-locaties
A200415	29-3-2005	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A200414	24-3-2005	Internationalisering in het Nederlandse MKB
A200413	21-3-2005	MKB in een periode van deflatie; risico's en stra- tegieën
A200412	9-3-2005	Ondernemen in de zorg
A200411	17-2-2005	De bron van vernieuwing
A200410	25-4-2005	Oudere versus jongere starters
A200409	5-1-2005	De kracht van de organisatie
A200408	18-11-2004	Succesvol op weg op de elektronische snelweg!!
A200407	14-3-2005	Toetredingsbarrières in de praktijk: Veranderin- gen in de hoogte van toetredingsbarrières in het notariaat en de makelaardij
A200406	12-10-2004	Ga direct naar een standaard reïntegratietraject, ga niet langs start
A200405	14-9-2004	Ondernemen in de Sectoren
A200404	11-8-2004	Innovatief ondernemerschap en de rol van de brancheorganisaties: Een exploratieve toets
A200403	11-8-2004	Starten in de recessie
A200402	5-7-2004	Kleinschalig Ondernemen 2004
A200401	22-6-2004	Monitor Administratieve Lasten Bedrijven 2003